

Susanne Kohn, Thomas Breisig

Teilzeitarbeit für Führungskräfte?

Erkenntnisse aus einer Fallstudie

Abstract

Obwohl Teilzeitarbeit in der Debatte um die Reduzierung der Arbeitslosigkeit seit Jahren eine wichtige Rolle spielt, ist der Führungskräfte-Bereich davon weitgehend ausgespart geblieben. Dies wird insbesondere mit den klassischen Steuerungs- und Kontrollaufgaben der Führungskräfte und ihrer Vorbildfunktion begründet. In einer interviewgestützten Fallstudie aus einem Chemieunternehmen mit (wenigen) teilzeitarbeitenden Führungskräften werden die Umstände, Bedingungen und Erfahrungen aus Sicht des Betriebes und der Betroffenen untersucht. Es zeigt sich, daß trotz der bestehenden Ansätze die Rahmenbedingungen für Führungskräfte-Teilzeitarbeit nach wie vor sehr ungünstig sind. Die Betroffenen erkaufen sich die Teilzeitarbeit mit einem Karrierestopp, dem Erfordernis ständiger Erreichbarkeit und einer massiven Arbeitsverdichtung.

1 Einleitung und Problemstellung

Die Flexibilisierung der betrieblichen Arbeitszeiten gilt als einer der hoffnungspendenden Ansätze zur Reduzierung der seit vielen Jahren andauernden und sich ständig verschärfenden Probleme auf dem Arbeitsmarkt. Andere europäische Länder wie die Niederlande oder Schweden sind bei der Umsetzung solcher Flexibilisierungsansätze schon erheblich weiter und zeigen das Potential auf, das in einer dynamischeren Gestaltung der Arbeitszeit für alle Beteiligten steckt. Für die Arbeitslosen verbessern sich aufgrund der Verkürzbarkeit von Arbeitszeiten die Aussichten auf Beschäftigung. Den Beschäftigten winken eine Erweiterung ihrer Zeitsouveränität und mithin Fortschritte bei der oft schwierigen Koordination von Ansprüchen aus Beruf und Familie. Und den Unternehmen wird es bei entsprechend geschickter Planung möglich, Betriebszeiten auszuweiten, den Arbeitskräfteeinsatz besser an Nachfrageschwankungen anzupassen und unter Umständen Entgeltzuschläge (z. B. für Überstunden) einzusparen.

Die trotz dieser vielversprechenden Potentiale immer noch mangelhafte Umsetzung von Flexibilisierungsansätzen verweist jedoch auf vielfältige Defizite und

Tabus, die im Spiel sind. Weder haben die Tarifparteien bislang die erforderliche Beweglichkeit noch die Unternehmen die Planungskreativität entwickelt, um aus den vorhandenen tarifvertraglichen Möglichkeiten Flexibilisierungsfortschritte im größeren Stil zu erzielen.

Aber auch im Führungskräftebereich, der ohnehin zu einem großen Teil außerhalb der Reichweite von Tarifverträgen liegt, sind offenbar erhebliche Blockaden bei der Umsetzung innovativer Arbeitszeitmodelle festzustellen. Es fällt auf, dass die Führungskräfte aus der gesamten Arbeitszeitdiskussion weitgehend ausgespart bleiben. Im Gegenteil - noch immer arbeiten Führungskräfte in erheblichem Maße länger als die übrigen ArbeitnehmerInnen. In verschiedenen Untersuchungen umfassen die Ergebnisse eine durchschnittliche Wochenarbeitszeit von Führungskräften von 47,0 bis 60,6 Stunden. Dabei zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Höhe der Wochenarbeitszeit und der Position in den Hierarchieebenen (vgl. Hüttemann 1997, 108f.; Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995, 123f.; Ramme 1990, 159; Müller-Böling 1990, 68). Offensichtlich entfalten die vier Ordnungsprinzipien klassischer Arbeitszeitmuster – Uniformität, Gleichzeitigkeit, Pünktlichkeit und Fremdbestimmtheit – im Führungskräftebereich noch immer massive Wirkungen.

Diese Sachlage macht neugierig. Ist das hohe Maß an Arbeitszeit für Führungskräfte aus sachlichen Gründen unausweichlich? Oder sind diese Positionen ebenso teilzeitfähig wie die anderen auch? Woher rührt dieses Tabu? Was könnte getan werden, um die politische Diskussion wie auch die Entwicklung praktikabler Lösungen in diesem Bereich voranzutreiben? Immerhin tauchen in der Literatur in letzter Zeit Diskussionsbeiträge auf, die die Thematik aufbereiten und die These von der Unvereinbarkeit von Führungsaufgaben und Teilzeitarbeit erschüttert haben (Straumann/Hirt/Müller 1996; Dellekönig 1995; Hess 1988).

Diese ebenso brisante wie interessante Ausgangslage hat uns veranlasst, Erhebungen in einem Großunternehmen der chemischen Industrie durchzuführen, das als einer der wenigen uns bekannten Betriebe Führungskräfte in Teilzeit beschäftigt.

Im vorliegenden Aufsatz geht es uns in erster Linie darum, die wichtigsten Befunde aus dieser Fallstudie jeweils aus Sicht des Unternehmens und der Betroffenen zu präsentieren (Kapitel 4 und 5) und daraus Erkenntnisse hinsichtlich des Verhältnisses der allgemeinen Ansprüche und Hoffnungen in Bezug auf Teilzeitarbeit für Führungskräfte und der erhobenen Wirklichkeit im Untersuchungsbetrieb abzuleiten (Kapitel 6).

Zuvor werden die Kernbegriffe abgeklärt und nach denkbaren Erklärungsmustern für die defizitäre Umsetzung der Teilzeitarbeit in den „oberen“ Beschäftigungssegmenten geforscht (Kapitel 2).

2 Teilzeit für Führungskräfte

2.1 Teilzeitarbeit

Der Begriff der Teilzeitarbeit wird in der Literatur weder einheitlich verwendet noch eindeutig definiert. Oft behilft man sich mit der Legaldefinition des § 2 Abs. 2 des Beschäftigungsförderungsgesetzes, wonach Teilzeitbeschäftigte jene ArbeitnehmerInnen sind, „... deren regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer als die regelmäßige Wochenarbeitszeit vergleichbarer vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer des Betriebes ...“ ist. Das Problem dieser Begriffsfassung ist ihre Beschränkung auf den Bezugszeitraum „Woche“. Innovationsansätze mit auf den Monat oder das Jahr bezogenen Verkürzungen der Arbeitszeit werden von ihr nicht erfasst.

Insofern erscheint uns die bezugsraum-indifferente Definition von Gaugler/Gille/Herwig (1981, 16) problemangemessener, wonach „... eine Teilzeitbeschäftigung vor[liegt], wenn zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer freiwillig ein unbefristetes Arbeitsverhältnis besteht, das unter sonst gleichen Bedingungen eine kürzere als die betriebliche bzw. tarifliche Arbeitszeit vorsieht.“¹

Im Übrigen ist Teilzeitbeschäftigung keineswegs identisch mit Halbtagsarbeit. Das Flexibilisierungspotential der Teilzeit ist erheblich, weil sowohl die Dauer der Arbeitszeit (chronometrische Dimension) als auch ihre Lage und Verteilung (chronologische Dimension) variierbar ist.²

2.2 Führungskräfte

Auch eine eindeutige Definition des Begriffes der Führungskraft ist in der Fachliteratur nicht zu finden. Für diesen Aufsatz verbietet sich eine enge Begriffsfassung, z. B. durch Abstellen auf das Vorhandensein personeller Weisungsbefugnisse oder gar durch Bezugnahme auf den arbeitsrechtlichen Begriff der/des „leitenden Angestellten“.

Um die Diskussion über Teilzeitarbeit voranbringen zu können, müssen auch beispielsweise FachspezialistInnen oder Führungsnachwuchskräfte ohne Personalverantwortung einbezogen werden können. Für uns eignet sich daher die weitgefasste Definition von Friedel-Howe (1993, 414), wonach Führungskräfte Stellen besetzen, „... die mit Dispositions- bzw. Entscheidungsbefugnis über Personen und/oder Sachmittel ausgestattet sind.“³

1 Das Kriterium der Freiwilligkeit soll die Teilzeitarbeit von der Kurzarbeit abgrenzen. Problematisch ist dabei jedoch, dass die Arbeitsmarktsituation für Beschäftigte oft nur Teilzeitleösungen zulässt (Smentek 1991, 142).

2 Vgl. zu den wichtigsten Formen Ley (1989, 97ff.).

3 Eine ähnlich weitgefasste Definition wählen auch Baethge/Denkinger/Kadritzke in ihrer Untersuchung über Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt (1995, 11f.)

2.3 Potentielle Gründe für Teilzeitdefizite bei Führungskräften

Nach Teriet (1978, 112 f.) bestehen die klassischen Arbeitszeitmuster aus den vier Ordnungsprinzipien Uniformität, Gleichzeitigkeit, Pünktlichkeit und Fremdbestimmtheit, die sich allesamt prägend auf das Problem der Führungskräfte-Arbeitszeit auswirken.

Aufgrund der weitgehend uniformen Standardarbeitszeiten und des Prinzips des gleichzeitigen Arbeitens werden die Führungskräfte veranlasst, mindestens ebenso lange anwesend zu sein wie ihre MitarbeiterInnen. Das ergibt sich aus ihren Kontroll- und Steuerungsaufgaben sowie aus der ihnen als Führungskraft zugeschriebenen Vorbildfunktion. Weil die fachlichen und verwaltungsmäßigen Aufgaben innerhalb dieser uniformen Standardarbeitszeit selten erschöpfend erledigt werden können, ergeben sich häufig Anforderungen darüber hinausreichender Arbeitszeiten, etwa bis weit in den Abend hinein (Hess 1988, 154; Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995, 129). Da die meisten Führungskräfte ihrerseits Untergebene einer/eines nächsthöheren Vorgesetzten sind, resultiert aus dieser Situation eine spiralförmige Aufblähung des Arbeitszeitvolumens mit zunehmender Hierarchiestufe. Müller-Böling (1990, 68) konnte dementsprechend empirisch eine positive Korrelation zwischen Hierarchiestufen und Arbeitszeitvolumen feststellen. Nach seinen Erhebungen liegt die durchschnittliche Arbeitszeit in den mittleren Ebenen bei ca. 47 Stunden, auf der obersten hingegen bei 63 Stunden (Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995, 123f.).

Das Pünktlichkeitserfordernis ergibt sich aus den stark interdependenten Aufgabenzusammenhängen infolge der Arbeitsteilung. Da auch die Führungskräfte aufgrund ihrer intensiven Involvierung in Interaktionen mit internen und externen PartnerInnen stets ansprechbar sein müssen, schlägt das Prinzip der Pünktlichkeit, das ansonsten eher als „... sublimes Instrument der ... Disziplinierung ...“ (Teriet 1978, 113) nach unten hin ins Spiel gebracht wird, auch auf die Führungskräfte selbst durch.

Der Grundsatz der Fremdbestimmung ist zunächst prägend für die Arbeitszeiten der ausführend Tätigen. Wegen der Steuerungs- und Überwachungsfunktionen und dem daraus erwachsenden Präsenzerfordernis wirkt sich die Fremdbestimmtheit jedoch auch auf die Arbeitszeiten der Führungskräfte aus.

Die langen Anwesenheitspflichten erwachsen jedoch nicht nur aus diesen tradierten und bis heute wenig durchbrochenen generellen Arbeitszeitmustern. Ein ebenso bedeutender Einflussfaktor sind einzelne Komponenten der gängigen Leitbilder von Personal- und Unternehmensführung.

Unverändert hängt ein beträchtlicher Anteil der Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung einem negativ geprägten Menschenbild tayloristischer Ausprägung an. Demnach bedürften die unterstellten MitarbeiterInnen straffer Steuerung und Kontrolle in jeder Phase ihres Tätig-Seins. Falls die Führungskräfte nicht physisch anwesend seien, so drohe die Einstellung jeglicher Aktivitäten durch die Weisungs-

unterworfenen (Ramme 1990, 222, vgl. auch Straumann/Hirt/Müller 1996, 137ff.). Mit diesem Fremdbild von den MitarbeiterInnen korrespondiert das oft beschriebene Selbstbild der Führungskräfte, wonach sie sich für unentbehrlich halten (Straumann/Hirt/Müller 1996, 143ff.). Als „Beweis“ dafür gilt ihnen die Nicht-Kalkulierbarkeit der Länge ihres Arbeitstages - die Katze beißt sich hier in den Schwanz. Entsprechend benötigt man Führungskräfte, deren Engagement und Identifikation mit dem Unternehmen bis an den Zustand der Selbstaufgabe heranreicht. Die vorherrschende Denkfigur, was eine „gute“ Führungskraft ausmacht, lautet immer noch: „Hohe Identifikation mit dem Betrieb = hohe Leistungsbereitschaft = lange Präsenz = hohe Leistung = Erfolg“ (Hess 1988, 190).

Entsprechend geprägt sind die verbreiteten betrieblichen Karrieresysteme. Noch immer ist die Maßeinheit der Karrierebereitschaft von Führungskräften die Anwesenheit im Büro; anders ausgedrückt: Vorgesetzte bevorzugen bei Beförderungsentscheidungen immer noch diejenigen MitarbeiterInnen, die als Letzte gehen (Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995, 128, 133). Bereits 1974 machte Mackenzie in seinem Klassiker „Die Zeitfalle“ auf das Problem der Gleichsetzung von Arbeitszeit mit Leistung aufmerksam, er fragte: „... wann wir endlich den Mut ... aufbringen würden, *Ergebnisse anstelle von Aktivität* zu belohnen? Wann werden wir zum Beispiel einen Mann, der die beabsichtigten Ergebnisse bis zum Mittag erzielt hat, dazu ermutigen, nach Hause zu gehen und die Freizeit zu genießen, die es ihm ermöglicht, am nächsten Tag zu einer erneuten Hochleistung bei hohen Anforderungen zu kommen?“ (Mackenzie 1974, 23f., Herv. im Original).

Honoriert werden nach diesem Muster die langen Arbeitszeiten; es fehlt der Anreiz, mit dem knappen Gut Zeit sparsam umzugehen. Führungskräfte, die sich selbst durch Überstunden hochgedient haben, halten die Tradition hoch: „... Karrieren [werden] in der Großzahl der Unternehmen meist erst nach 17.00 Uhr entschieden.“ (Dellekönig 1995, 40).

Im Rahmen der geschilderten Organisations- und Führungskulturen ist es nicht verwunderlich, dass Führungskräfte (neben der ökonomischen Barriere Einkommensreduktion) für die Ablehnung von Teilzeitarbeit vor allem Gründe nennen, die im psychologischen Bereich liegen. Das Spektrum ihrer Befürchtungen reicht vom möglichen Verlust der Aufstiegschancen und interessanter Arbeitsaufgaben (Ergenzinger 1993, 272) über die Gefahr, nicht mehr zur Stammebelegschaft zu gehören (Strümpel u. a. 1988, 92), bis hin zur Schwächung ihrer Machtposition durch den Verlust der formellen und informellen Kommunikations- und Informationskanäle, hervorgerufen durch eine verringerte Präsenz und die damit verbundene Aufgaben-delegation an die eigenen MitarbeiterInnen (Ergenzinger 1993, 274, 409). Eine weitere psychologische Barriere manifestiert sich in der Abhängigkeit der Führungskräfte von Wertvorstellungen und Überzeugungen der ihnen wichtig erscheinenden Bezugspersonen (Staehele 1990, 876). Diese Barriere hat einen sehr starken geschlechtsspezifischen Aspekt. Während männliche Führungskräfte gegenüber Freun-

den oder anderen Bezugspersonen oft in Erklärungszwang kommen, falls sie ihre Arbeitszeit reduzieren, wird dem Wunsch einer Frau nach Arbeitszeitverkürzung viel mehr Verständnis entgegengebracht. Bei Frauen wird davon ausgegangen, dass sie ihren familiären Verpflichtungen nachkommen wollen und damit innerhalb des geschlechtsspezifischen Rollenverständnisses agieren. Männer hingegen, die Teilzeit arbeiten möchten, fallen aus der ihnen zugeschriebenen Rolle des „Ernährers der Familie“.

3 Ziel der Untersuchung und Vorgehensweise

Ziel der Untersuchung war es, anhand von Interviews mit Betroffenen dem Phänomen von Teilzeitarbeit im Führungskräftebereich und insbesondere den Problemen und Barrieren nachzuspüren. Die so gewonnenen Erkenntnisse sollten dazu dienen, die Diskrepanz zwischen der eingangs formulierten Wünschbarkeit von Teilzeit für Führungskräfte und der Wirklichkeit zu analysieren.

Die Thematik der Teilzeitarbeit auf Führungsebene war zum Zeitpunkt unserer Fallstudie noch nicht Gegenstand einer empirischen Untersuchung in der freien Wirtschaft⁴. Unser Vorgehen richtete sich daher darauf aus, Einsichten in die Problemstruktur in der Praxis zu gewinnen. Zunächst wurden „breitflächig“ Kontakte mit potentiellen Analysebetrieben gesucht.

Kaum eines der angesprochenen Unternehmen praktizierte jedoch überhaupt in nennenswertem Umfang Teilzeitarbeit in den Führungsebenen, so dass sich unsere Erhebungen auf ein einziges Unternehmen - eine weltweit operierende AG der chemischen Industrie - beschränken mussten, das durch eine Stellenanzeige auffiel, mit der ein/e Personalreferent/in in Teilzeitbeschäftigung gesucht wurde.

Aufgrund dieser Voraussetzungen wurde als Untersuchungsmethode die Fallstudie in Kombination mit leitfadengestützten Intensivinterviews ausgewählt. Dieses Vorgehen ermöglicht es, eine Fülle von detaillierten Informationen zu gewinnen und damit die Problemsicht auf der „Mikroebene“ zu schärfen. Dabei ist natürlich zu berücksichtigen, dass eine Allgemeingültigkeit der Ergebnisse nicht gewährleistet ist.

Die Interviews wurden zum einen mit dem Leiter des zentralen Personalressorts, zum anderen mit vier Führungskräften aus unterschiedlichen Sparten des Unternehmens, drei Frauen und einem Mann, geführt.⁵

4 Etwa zeitgleich zu unserer Erhebung erfolgte in der Schweiz eine empirische Untersuchung über Teilzeit in der Führung in privatwirtschaftlichen Unternehmen: Straumann/Hirt/Müller (1996). Im Bereich des öffentlichen Dienstes wurden drei Studien durchgeführt (siehe auch Domschu. a. 1994, 66-68).

5 Bei der Erhebung der Unternehmensdaten wurde nur der deutsche Unternehmensbereich berücksichtigt, da sich die zu untersuchenden Problemstrukturen auf die Teilzeit von Führungskräften in Deutschland beschränkten.

Die Erkenntnisinteressen, die die Konstruktion des Leitfadens maßgeblich beeinflussten, waren die Folgenden:

- Ist Teilzeit für Führungskräfte ein „offizielles“ Element betrieblicher Arbeitszeitkonzepte oder/und ist sie auf entsprechende Wünsche von Betroffenen zurückzuführen?
- Welche Erfahrungen hat das Unternehmen mit Teilzeitarbeit für Führungskräfte gemacht (Vor- und Nachteile)?
- Welche Voraussetzungen werden aus Unternehmenssicht genannt, damit sich Teilzeit für Führungskräfte umsetzen lässt?
- Welche Teilzeitformen werden praktiziert?
- Was sind aus der Sicht der Betroffenen die Konsequenzen des Wechsels auf eine Teilzeitstelle?
- Worin liegen aus ihrer Perspektive die Probleme dieser Arbeitsform?

Die Präsentation wichtiger Ergebnisse aus dieser Untersuchung erfolgt in drei Schritten (Kapitel 4 - 6).

Zunächst werden die Befunde der Fallstudie zur Teilzeit für Führungskräfte aus der Perspektive des Unternehmens (Kapitel 4) bzw. der betroffenen Beschäftigten (Kapitel 5) vorgestellt.

In einem weiteren Schritt wird versucht, die Erkenntnisse aus der Fallstudie mit den gängigen Reflexionen und Hypothesen aus der einschlägigen Literatur abzugleichen (Kapitel 6). Diese Gegenüberstellung mag zugleich als Fazit aufgefasst werden, inwiefern und warum trotz des hohen Grades an sozialer (und ökonomischer) Erwünschtheit dieser Arbeitsform und ihrer vielbeschriebenen (und in unserer Erhebung bestätigten) Vorteilhaftigkeit für alle Beteiligten, das Unternehmen kaum über bescheidene Ansätze oder gar nur Lippenbekenntnisse hinauskommt.

4 Teilzeit für Führungskräfte aus Sicht des Unternehmens

Nach Angaben des Personalleiters existiert im Rahmen der betrieblichen Arbeitszeitmodelle kein explizites Angebot an vorstrukturierten Teilzeitmodellen für Führungskräfte. Dies sei nicht sinnvoll, da derartige Modelle weder den unterschiedlichen bereichsspezifischen Gegebenheiten noch den individuellen Bedürfnissen der MitarbeiterInnen Rechnung tragen könnten. Daher kam die überwiegende Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse in Teilzeit auf Initiative der ArbeitnehmerInnen zustande. Von den ca. 5.200 MitarbeiterInnen arbeiten zum Erhebungszeitpunkt (Ende 1995) 381 Teilzeit, davon sind 4% Männer und 96% Frauen. In der Gruppe der

Führungskräfte gibt es 29 TeilzeitarbeitnehmerInnen⁶, davon sind 34% Männer und 66% Frauen.

Für das Unternehmen liegen die Gründe für ein flexibles Entgegenkommen bei Teilzeitarbeitswünschen überwiegend im sozialpolitischen Bereich, insbesondere als Folgemaßnahme auf Wunsch der Beschäftigten nach einer „Babypause“. Aber die Gründe können auch im betriebswirtschaftlichen Bereich angesiedelt sein, etwa wenn eine Umstrukturierung die Aufgabenerfüllung ebenso durch eine Teilzeitstelle ermöglicht.

Die Erfahrungen des Unternehmens mit teilzeitarbeitenden Führungskräften wurden als durchaus positiv bezeichnet. Als Vorteile wurden genannt:

- Überproportionale Leistungsbereitschaft: Die Leistung der TeilzeitarbeitnehmerInnen ist bezogen auf eine Zeiteinheit höher als bei VollzeitarbeitnehmerInnen.
- Bessere Anpassung an Arbeitsspitzen: Bei hohem Arbeitsanfall ist eine größere Flexibilität der TeilzeitarbeitnehmerInnen zu beobachten, ausgedrückt in der höheren Bereitschaft Überstunden zu leisten.
- Kostenvorteile bei Überstundenvergütung: Diese ergeben sich, da bei TeilzeitarbeitnehmerInnen der Überstundenzuschlag erst bei Überschreiten der betriebsüblichen und nicht der individuellen Arbeitszeit anfällt.
- Bindung von hochqualifizierten MitarbeiterInnen an das Unternehmen: Durch die Offerte von Teilzeitarbeitsmöglichkeiten können hochqualifizierte MitarbeiterInnen im Unternehmen gehalten werden, die den Wunsch haben ihre Arbeitszeit individuell zu kürzen.

Nennenswerte Nachteile für das Unternehmen werden nicht gesehen. Selbst das oft genannte Problem der zusätzlichen Verwaltungskosten für teilzeitbesetzte Stellen fällt nach unseren Erhebungen nicht ins Gewicht.

Folgende Kriterien sind aus Sicht des Unternehmens grundsätzlich entscheidend für die Realisierung einer Teilzeitarbeitsmöglichkeit für Führungskräfte:

- Teilbarkeit der inhaltlichen Verantwortung (z. B. regionale Gebietsaufteilung im Vertriebsbereich),
- ergebnisbezogene Arbeitsplätze (z. B. Projektleitung),
- keine dauerhaften Führungsaufgaben und
- ein Arbeitsbereich außerhalb der unmittelbaren Produktion.

Im Bereich der Führungskräfte, die mit kontinuierlichen Führungsaufgaben betraut sind oder die in der Produktion arbeiten, sind Teilzeitarbeitsmodelle nach Ansicht des Unternehmens (Personalleiters) nicht realisierbar, da dort eine ständige Präsenz der Führungskraft erforderlich sei. Auch das Modell des „Job-Sharing“ wird nicht als

6 In dem Unternehmen werden, abweichend von unserer Definition, nur solche Beschäftigte als Führungskräfte betrachtet, die Verantwortung für mindestens eine/n Mitarbeiter/in tragen. Nach dieser firmenspezifischen Definition würden nur 8 Beschäftigte in die Kategorie der teilzeitarbeitenden Führungskräfte fallen. Erweitert man diesen Führungskräftebegriff um die ProjektleiterInnen, so kommen noch 21 ArbeitnehmerInnen dazu.

Alternative gesehen, da es zwar eine dauerhafte Führungspräsenz sichern würde, jedoch die Verantwortung für Fehler nicht einer Person zuzuordnen wäre.

Die Erfahrungen des Unternehmens hinsichtlich der internen und externen Akzeptanz von teilzeitbeschäftigten Führungskräften werden positiv beurteilt. Jedoch beinhaltet die Aufgabenstruktur eines Großteils der Teilzeitstellen keine Kundenkontakte. Bei Positionen mit intensiven Kundenkontakten werden ebenfalls keine „Job-Sharing-Modelle“⁷ eingeführt. Die interne Akzeptanz bezieht sich auf die Vorgesetzten-, KollegInnen- und MitarbeiterInnen-Ebene, wobei bezüglich der Vorgesetzten vereinzelte Problemfälle eingeräumt werden.

Die Probleme hinsichtlich teilzeitarbeitender Führungskräfte manifestieren sich aus Unternehmenssicht im Bereich der Personalentwicklung. Hier differenziert das Unternehmen zwischen der „Weiterbildung“ und der „Beförderung“. Grundsätzlich entstehen MitarbeiterInnen die teilzeitbeschäftigt sind keinerlei Nachteile. Ihnen werden Weiterbildungsmöglichkeiten ebenso angeboten wie den Vollzeitbeschäftigten. Hinsichtlich des Karriereverlaufs können sich jedoch Schwierigkeiten für den Fall ergeben, dass die Aufgaben der nächsthöheren Führungsebene von den Vorgesetzten und/oder der Führungskraft als nicht teilzeitgeeignet angesehen werden.

In der Regel können teilzeitarbeitende Führungskräfte auf Vollzeitstellen wechseln, soweit entsprechende Stellen zur Verfügung stehen. Ebenso ist ein Umstieg auf andere Teilzeitvarianten möglich.

5 Teilzeitarbeit aus Sicht der betroffenen Führungskräfte

Bei den InterviewpartnerInnen handelte es sich um vier hochqualifizierte ArbeitnehmerInnen, drei Frauen und einen Mann⁸. Die befragten Führungskräfte sind in den Unternehmensbereichen Produktion (Stabsstelle), Marketing und Controlling beschäftigt.

Alle GesprächspartnerInnen waren bereits seit längerem im Unternehmen als Vollzeitarbeitskräfte beschäftigt, bevor sie eine Teilzeitbeschäftigung aufnahmen. Die Initiative zur Arbeitszeitverkürzung ging ausnahmslos von den Befragten selbst aus, wobei der Grund bei allen in der besseren Vereinbarkeit von Kindererziehung und Beruf liegt.

Die Aufnahme einer Teilzeitbeschäftigung führte bei allen InterviewpartnerInnen zum Verlust des ursprünglichen Vollzeitarbeitsplatzes. Die Konsequenzen reichten vom Verlust der Personal- und Sachverantwortung über den Wechsel in eine niedrigere Hierarchieebene bis hin zum Wechsel aus der Linie in eine Stabsstelle.

⁷ Job-Sharing hätte zur Folge, dass die Kunden sich mehreren AnsprechpartnerInnen gegenübersehen.

⁸ Die Kontaktaufnahme zu den InterviewpartnerInnen erfolgte über den Personalleiter. Nach seiner Aussage waren nur die von uns befragten Führungskräfte zu einem Gespräch bereit.

Diejenigen Aufgaben, die die Führungskräfte im Rahmen ihrer verkürzten Arbeitszeit nicht oder nicht vollständig erledigen konnten, wie z. B. häufige Geschäftsreisen im Marketingbereich, wurden KollegInnen oder MitarbeiterInnen übertragen bzw. an die Vorgesetzten redelegiert.

Die von den Befragten gewählten Teilzeitformen unterscheiden sich erheblich:

- Die Arbeitszeit der männlichen Führungskraft beträgt laut Arbeitsvertrag 75% der betrieblichen Normalarbeitszeit, d.h. 6 Stunden am Tag bei einer 5-Tage-Woche. Realiter wird die Arbeitszeit flexibel über das ganze Jahr verteilt. Während seiner Anwesenheit im Unternehmen arbeitet die Führungskraft ganztags und nimmt dafür wochenweise frei. Die Absprache erfolgt quartalsweise mit dem Fachvorgesetzten. In der praktischen Ausgestaltung handelt es sich insofern um ein Jahresarbeitszeitmodell.
- Die weiblichen Führungskräfte haben einen „klassischen“ Teilzeitarbeitsvertrag, bei dem die Arbeitszeit zwischen 4 und 5 Stunden pro Tag liegt. Mit der Wahl eines chronologischen Arbeitszeitmodells wollten die Interviewpartnerinnen einerseits die Zusammenarbeit erleichtern, andererseits einem Akzeptanzproblem durch „unregelmäßige“ Anwesenheit vorbeugen.

Den InterviewpartnerInnen gemeinsam ist nach unseren Feststellungen eine hohe Arbeitsmotivation. Der Stellenwert der Arbeit ist bei allen sehr hoch. Für die Möglichkeit, Familie und Berufsleben zu kombinieren, nehmen sie ein erhebliches Pensum an Mehrarbeit in Kauf (Aktienstudium und telefonische Erreichbarkeit zu Hause).

Der formelle Informationsfluss wird durch unterschiedliche Methoden bzw. Instrumente gesichert:

- wöchentliche Gruppenbesprechungen,
- Nutzung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien⁹ (z. B. E-Mail),
- Telefonate der Führungskräfte mit Vorgesetzten oder MitarbeiterInnen,
- Informationssammlung und Weitergabe durch eine Vollzeitkraft.

Als problematisch bezeichnen die weiblichen Führungskräfte, die die „klassische“ Teilzeitvariante gewählt haben, das „Versickern“ der informellen Kommunikationsströme, für deren Pflege aufgrund der hohen Arbeitsintensität keine Zeit bliebe. Dieses Problemfeld hat im Rahmen des Jahresarbeitszeitmodells eine geringe Bedeutung.

Das Verhältnis der Führungskräfte zum Arbeitsumfeld ist durch heterogene Erfahrungen geprägt. Dort, wo die Einrichtung eines Teilzeitarbeitsplatzes für Führungskräfte Pilotcharakter hat, wird der Verlauf der Pilot-„Modelle“ aufgrund der hohen Leistungen der Arbeitnehmerinnen als positiv beurteilt. Im Bereich der Projektarbeit ist der Ergebnisbezug kombiniert mit der permanenten Ansprechbarkeit des

⁹ Eine umfassende Übersicht über die Möglichkeiten, Führungskräfte durch die neuen IuK-Technologien zu unterstützen bzw. zu entlasten, bietet die Untersuchung von Müller-Böling, 1990.

Arbeitnehmers ausschlaggebend für die Zufriedenheit des Vorgesetzten. Nur eine Arbeitnehmerin hat die Erfahrung gemacht, dass die Akzeptanz insofern geschlechtsspezifisch divergiert, als dass weibliche Vorgesetzte keinerlei Schwierigkeiten mit ihrer Teilzeitarbeit haben, während männliche Vorgesetzte dem negativ gegenüberstehen.

Das Verhältnis zu den KollegInnen stellt sich ähnlich differenziert da. Die männliche Führungskraft hat den Eindruck, dass es keinerlei Akzeptanzprobleme unter den KollegInnen gibt; diesen Eindruck teilen zwei unserer Interviewpartnerinnen. Als problematisch sehen ihre KollegInnen eher den Zeitmangel für Gespräche, die über das akute fachspezifische Problem hinausgehen. Die dritte weibliche Führungskraft macht auch im KollegInnenkreis einen geschlechtsspezifischen Unterschied dahingehend aus, dass Frauen mehr Verständnis zeigen als Männer.

Die Zusammenarbeit mit ihren Vollzeit-MitarbeiterInnen schildern alle Führungskräfte als problemlos. Voraussetzungen für eine reibungslose Zusammenarbeit sind nach ihrer Auffassung eine gute Qualifikation, eine selbständige Arbeitsweise der MitarbeiterInnen sowie ein reibungsarmer Informationsfluss zwischen den Führungskräften.

Mehrheitlich bedauern die Befragten die fehlende Austauschmöglichkeit mit KollegInnen, die ebenfalls Teilzeit arbeiten und würden die Institutionalisierung einer Gesprächsgruppe begrüßen.

Die teilzeitarbeitenden Führungskräfte sind sich bewusst, dass ihre Entscheidung zur Arbeitszeitreduktion einen „Karrierestopp“ zur Folge hat. Jedoch sind alle grundsätzlich der Meinung, bei einem Wechsel auf eine Vollzeitstelle ihre Karriere fortsetzen zu können. Die Mehrheit unserer InterviewpartnerInnen äußert sich skeptisch über die Möglichkeiten, auf der nächsthöheren Hierarchiestufe Teilzeit zu arbeiten, da sich die Problematik des Tagesgeschäftes dort potenziert. Nur eine Gesprächspartnerin äußerte die Überzeugung, dass es grundsätzlich keine Hinderungsgründe für Teilzeitarbeit auf Führungsebene gäbe. Jedoch müsste jeder Arbeitsplatz und dessen Umgebung einer individuellen Analyse unterzogen werden, um die Potentiale für eine Teilzeitarbeit zu prüfen. Im Bereich der Weiterbildung fühlen sich die Führungskräfte den Vollzeitarbeitenden gleichgestellt, aus Zeitmangel werden die Angebote jedoch selten wahrgenommen.

Die interviewten Führungskräfte sind sich in ihrer Beurteilung einig, dass die Möglichkeit, in ihrer Position Teilzeit arbeiten zu können, stark von den Leistungen abhängig ist, die vorher als Vollzeitarbeitskraft erbracht wurden. Das Unternehmen muss großes Interesse an den Qualifikationen der Führungskräfte und damit an einer

weiteren Bindung an das Haus haben, damit der eigene Teilzeitwunsch durchgesetzt werden kann¹⁰.

Zur Aufrechterhaltung der Teilzeitarbeitsmöglichkeit muss die Führungskraft bereit sein, ein hohes Maß an Flexibilität und Mehrarbeit in Kauf zu nehmen.

6 Arbeitszeit für Führungskräfte zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Bei der Gegenüberstellung der Ergebnisse aus der Fallstudie und den Faktoren, die nach den gängigen Aussagen in der einschlägigen Literatur als fördernd bzw. hemmend für die Implementierung von Teilzeitarbeitsmodellen für Führungskräfte angenommen werden können, traten zum Teil erhebliche Diskrepanzen auf.

Die fehlende Erfahrung der Unternehmen mit Teilzeitarbeitsmodellen auf Führungsebene wird in der Literatur als einer der Haupthinderungsgründe für die Einführung gesehen. Es liegen bisher keine Erkenntnisse über die Kosten-Nutzen-Relation solcher Modelle vor (Dellekönig 1995, 114). Es wird jedoch davon ausgegangen, dass Unternehmen mit positiven Erfahrungen in diesem Bereich einer Etablierung von flexiblen Arbeitszeitmodellen offen gegenüberstehen (vgl. Ergenzinger 1993, 448f.).

Die Ergebnisse der Fallstudie weichen von diesen Annahmen ab. Obgleich das Unternehmen mit den Einzelfällen von teilzeitarbeitenden Führungskräften ausschließlich positive Erfahrungen (überproportionale Leistungsbereitschaft, flexible Anpassung an Arbeitsspitzen etc.) gemacht hat, die das Rationalisierungspotential belegen, erwägt es weder eine Angebotsinitiative noch die Etablierung von institutionalisierten Teilzeitarbeitsmodellen¹¹.

Trotz des erwiesenen Anpassungspotentials von flexiblen Arbeitszeitmodellen an die jeweiligen betriebsspezifischen Erfordernisse bzw. ArbeitnehmerInnen-Bedürfnisse verharret das Unternehmen in seiner Skepsis gegenüber der generellen Implementation eines Teilzeitarbeitsmodells auf Führungsebene. Das Anpassungspotential kann zudem kaum ausgeschöpft werden, da flexible Einzelelemente auf die weiterhin überwiegend starre Unternehmens- und Arbeitsorganisation „aufgepfropft“ werden.

10 Diese Einschätzung wird durch das Beispiel von Bahlsen Snacks Deutschland unterstrichen. Das Unternehmen nutzt bereits die Flexibilität von Teilzeitarbeitsplätzen im Rahmen von Jahresarbeitszeitmodellen auch für außertarifliche MitarbeiterInnen und Führungskräfte. Dabei steht der (Er)halt von betriebsspezifischem Humankapital, die Steigerung der Unternehmensattraktivität für potentielle MitarbeiterInnen und die stärkere Orientierung der Arbeitszeit am Arbeitsanfall im Vordergrund (Welters/Wittig 1997, 171-183).

11 Eine ähnlich starre Haltung der Arbeitgeber-Seite gegenüber der Etablierung von Teilzeitangeboten für Führungskräfte belegt Hadler in ihrer empirischen Untersuchung über die betrieblichen Voraussetzungen und Entwicklungen bezüglich der Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen (1995, 163).

Die Befragung hat ferner gezeigt, dass die Leistungsbewertung immer noch durch die Dominanz der Input-Kontrolle geprägt ist. Dies spiegelt sich darin wider, dass Teilzeitarbeit als problematisch für jene Stellen angesehen wird, deren Aufgaben als arbeitszeitbezogen eingestuft werden (z. B. Linienstellen in der Produktion). Demgegenüber werden ergebnisbezogene Aufgaben (im Projektbereich) als teilzeitgeeignet angesehen. Generelle Überlegungen einer stärker ergebnisbezogenen Ausrichtung der Führungskräfteaufgaben sind nicht zu erkennen.

In der Unternehmensleitung hat sich trotz der positiven Erfahrungen die Erkenntnis, dass teilzeitarbeitende Führungskräfte besser organisiert sind, souveräner delegieren können und insgesamt effizienter arbeiten (vgl. auch Straumann/Hirt/Müller 1996, 142f.), (noch) nicht durchgesetzt. In den Vorstandsetagen scheint immer noch die Meinung vorzuherrschen, dass sich die Qualifikation für den beruflichen Aufstieg ausschließlich an der Bereitschaft der MitarbeiterInnen messen läßt, ihre individuellen Interessen den betrieblichen Erfordernissen unterzuordnen, z. B. durch Überstunden oder Urlaubsverzicht (Bäcker/Stolz-Willig 1994, 102).

Zwar haben die teilzeitarbeitenden Führungskräfte gezeigt, dass sie durchaus erfolgreich MitarbeiterInnen führen können, jedoch sind die Organisationsstruktur und die Kultur des Unternehmens trotz einiger gegenläufiger Ansätze eher durch einen Führungsstil der Steuerung und Kontrolle geprägt. Dies zeigt sich vor allem in der Begründung für die Unersetzbarkeit von Vollzeitarbeit bei dauerhaften Führungsaufgaben in der Linie und in der Produktion. Hier schimmert nach wie vor ein negatives MitarbeiterInnenbild durch, das geprägt ist von Misstrauen und Kontrolle und entsprechend eine ständige Führungskräftepräsenz „erfordert“¹².

Ferner hat sich die mitunter geäußerte These, dass die Arbeitszeitreduzierung eine Entlastung der Führungskräfte zur Folge hat, die damit über mehr Zeit für kreative und innovative Aufgaben verfügen, in unserer Fallstudie keineswegs bestätigt. Die Interviews zeigten, dass alle Führungskräfte erhebliche Mehrarbeit leisteten, um die Aufgabenerfüllung unter „Teilzeit“-Bedingungen zu sichern. Die hohe Arbeitsverdichtung lässt kaum Raum für einen kreativen Umgang mit Problemen oder innovative Gedankenspiele. In diesem Punkt zeigt die Praxis, dass sich die Aufgabenreduktion offenbar nicht proportional zur Arbeitszeitverkürzung verhält.

Diskrepanzen zeigen sich schließlich auch zwischen dem „theoretisch“ zu erzielenden Mehr an zeitlicher Souveränität und dem tatsächlichen Zugewinn an eigenbestimmter Zeit. Die Mehrzahl der Führungskräfte in der Fallstudie wählte das „klassische“ Teilzeitarbeitsmodell mit täglicher Anwesenheit im Unternehmen. Begründet wurde dies mit der Befürchtung, bei zu starker Abweichung vom Normalarbeitszeitmodell, auf Akzeptanzprobleme im Arbeitsumfeld zu stoßen. Dieses Argumentationsmuster lässt darauf schließen, dass die Norm(al)arbeitszeit immer noch faktisch als

12 Zum Widerspruch zwischen propagierter Unternehmens- und Führungskultur in Unternehmensbrochüren und der betrieblichen Realität: siehe auch Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995, 167ff.

Vorgabe sowohl in der Arbeitsorganisation des Unternehmens als auch in den Köpfen der ArbeitnehmerInnen verankert ist, unabhängig davon, ob sie Vollzeit oder Teilzeit arbeiten (vgl. auch Hadler 1995, 157).

7 Resümee und Ausblick

Unsere Fallstudie hat nicht gerade die Hoffnung genährt, dass es in der defizitären Situation bei Teilzeit für Führungskräfte in absehbarer Zeit zu Verbesserungen kommen wird. Das untersuchte Unternehmen ist - unserer vergeblichen Suche nach geeigneten Analysebetrieben im Vorfeld nach zu urteilen - zumindest in dem Sinne fortschrittlich, als dass es Teilzeitwünschen seiner Führungskräfte nicht generell ablehnend gegenübersteht, sondern entsprechende Initiativen prüft und bei Übereinstimmung mit bestimmten Kriterien (Betrachtung der Position als „teilzeitfähig“, gute Beurteilung der bisherigen Leistungen sowie der Wunsch, die betreffende Person zu halten) seine Zustimmung gibt. Zu einer personalpolitischen Initiative im Sinne der Konzipierung und Implementierung eines Arbeitszeitmodells, das den Führungskräften die Teilzeitarbeit auch offiziell anbietet, haben jedoch nicht einmal die ausschließlich guten Erfahrungen mit den bestehenden Fällen geführt.

Worauf ist dies zurückzuführen?

Zum einen steht aufgrund der Erkenntnisse aus der Fallstudie zu vermuten, dass es sich bei den oft geltend gemachten *Sachzwängen*, wonach Teilzeit von Führungskräften nicht möglich sei, wohl zu einem erheblichen Teil in Wirklichkeit um *Denkzwänge* im Sinne der sich selbst reproduzierenden Wirkungen des hierarchisch-kontrollorientierten Status quo in der Personal- und Unternehmensführung handelt. Weite Bereiche gelten auch in unserem Erhebungsbetrieb als nicht teilzeitfähig, was auf die unveränderte Aktualität negativer Menschenbilder und der Charakteristika einer „Misstrauensorganisation“ schliessen lässt. Die von Teriet (1978) beschriebenen Ordnungsprinzipien klassischer Arbeitszeitmuster (Uniformität, Gleichzeitigkeit, Pünktlichkeit und Fremdbestimmtheit, vgl. Abschnitt 2.3) sind für den Führungskräftebereich keineswegs durchbrochen oder auch nur nennenswert relativiert. Der erhobene Sachverhalt, dass der Wechsel auf eine Teilzeitstelle (falls überhaupt „möglich“ und vom Unternehmen akzeptiert) gleichbedeutend ist mit einem Karrierestop, lässt vermuten, dass im Zusammenhang mit Beförderungsentscheidungen Anwesenheitszeiten weiterhin höher geschätzt werden als Erfolge und Arbeitsergebnisse. Ökonomische Überlegungen spielen offenbar eine weit untergeordnete Rolle, denn nach übereinstimmender Sicht aller Befragten leisten die Teilzeit arbeitenden Führungskräfte pro „Arbeitseinheit“ wesentlich mehr als ihre KollegInnen in Vollzeit. Die Betroffenen scheinen auch bereit zu sein, einen überproportionalen Arbeitseinsatz im Verhältnis zur Reduzierung der Arbeitszeit sowie den Nachteil ständiger

Ansprechbarkeit in Freizeit und Familienzeit klaglos zu akzeptieren. Offensichtlich verschenkt das Unternehmen durch den Verzicht auf aktive Förderung der Teilzeit wirtschaftliche Potentiale zugunsten der Aufrechterhaltung tradierter Leitbilder von Führung und (Zusammen-)Arbeit.

Zum anderen stützt die Studie die Annahme, dass innovative Arbeitszeitmodelle wohl nicht losgelöst gesehen (und implementiert) werden können von den sonstigen unternehmensspezifischen Gegebenheiten, insbesondere in der Arbeitsorganisation und den Führungsprinzipien. Flexible Teilzeitkonzepte unter Einbeziehung der Führungskräfte greifen besser bei „kompatiblen“ Strukturen und vor allem auch Denk- und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder auf allen Ebenen. Ein idealisiertes Teilzeitmodell hätte in dem Unternehmen reichlich „aufgefropft“ gewirkt und wäre wohl wegen der Unstimmigkeiten mit den Umfeldbedingungen nur mit einem hohen planerischen Aufwand zu betreiben, der zentral gesteuert werden müsste. Wesentlich eleganter und effizienter könnte ein solches Modell funktionieren, wenn es einherginge mit der Schaffung dezentraler teilautonomer Strukturen, teamartiger Formen der Arbeitsorganisation mit einem hohen Maß an Selbststeuerung der MitarbeiterInnen sowie einer veränderten kooperativen Führungskultur. Solche Ansätze hat es im Untersuchungsbetrieb in Teilbereichen gegeben (z.B. partielle Gruppenarbeit in der Fertigung), die aber insgesamt noch nicht den Charakter eines geschlossenen, ebenenübergreifenden Führungs- und Organisationskonzepts aufweisen.

In diesem Licht betrachtet wird die Zurückhaltung des Unternehmens wieder ein Stück verständlicher. Erforderlich wäre demnach weniger ein insuläres Teilzeitmodell, sondern eine breit angelegte Strategie der Veränderung der Unternehmensstruktur und -kultur im Sinne eines „Human Resource Management“, die neben dem Gestaltungsparameter Arbeitszeit auch die Arbeitsorganisation, die Organisationsstruktur sowie die Führungsbeziehungen betrifft. Diese Strategie ist – wie in vielen Unternehmen – in Ansätzen vorhanden, muß aber noch erweitert und konsolidiert werden und braucht auch ihre Zeit, um zu nachhaltigen strukturellen und kulturellen Veränderungen zu führen. Insofern könnten sich mittelfristig die Rahmenbedingungen für das Teilzeitkonzept durchaus verbessern.

Die Studie hat aus Sicht der Betroffenen aber auch Hinweise für die Annahme geliefert, dass mehr Zeitsouveränität und bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht kostenlos zu haben sind. Die erheblich höhere Produktivität der Teilzeit-Führungskräfte verweist darauf, dass der Preis für die kürzere Arbeitszeit in einer ungleich höheren Arbeits- und Leistungsintensität liegt. Von den Betroffenen werden demnach nicht nur Einkommenseinbußen, sondern eine bis zur Selbstaubeutung heranreichende Arbeitsverdichtung erwartet. Um die Legitimität ihres Teilzeitwunsches aufrecht zu halten, sind die meisten Führungskräfte wohl auch dazu bereit. Gleichwohl wird dadurch die vielbeschworene Chance auf Entlastung und Zeitsouveränität erheblich relativiert, wenn nicht konterkariert.

Insoweit könnte ein vorsichtiger Ausblick lauten: Unter konventionellen Unternehmens- und Produktionsstrukturen werden massive psychologische und organisatorische Barrieren wirksam, die die Entfaltung der Potentiale der Teilzeit für Führungskräfte hemmen. Wenn Fortschritte in der Schaffung von Teilzeitmöglichkeiten für Führungskräfte zu erwarten sind, dann in Konkordanz mit breit angelegten Veränderungsstrategien der gesamten Organisation. Aber selbst wenn im Zuge derartiger organisationsumfassender Flexibilisierungsansätze, die infolge der Entwicklung der Marktbeziehungen vermutlich immer dringlicher werden, Teilzeit eine größere Verbreitung erfährt, sollten zwei Gefahrenpotentiale nicht unterschätzt werden. Zum einen darf ein Teilzeitangebot nicht zum „Exklusiv-Modell“ für weibliche Führungskräfte werden, da eine solche Handhabung zum „roll-back“ für Frauen in Führungspositionen führen könnte. Zum anderen wird die Möglichkeit der Teilzeitarbeit für die Betroffenen nicht gerade das Paradies bringen, sondern muss mit erheblichen Nachteilen wie Arbeitsverdichtung bis hin zur Verwischung der Grenzen von Erwerbsarbeit und Frei- bzw. Familienzeit erkaufte werden.

Literatur

- Bäcker, Gerhard, Brigitte Stolz-Willig (1994): Perspektiven qualifizierter Teilzeit; in: Arbeitszeitpolitik '94. Dokumentation der Fachtagung am 11. Mai 1994 in Bochum, hrsg. vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf, 96-105
- Baethge, Martin, Joachim Denking, Ulf Kadritzke (1995): Das Führungskräfte-Dilemma: Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt a. M./New York
- Dellekönig, Christian (1995): Der Teilzeitmanager: Argumente und erprobte Modelle für innovative Arbeitszeitregelungen. Frankfurt a. M.
- Domsch, Michel E. u.a. (1994): Teilzeitarbeit für Führungskräfte: eine empirische Analyse am Beispiel des hamburgischen öffentlichen Dienstes. Senatsamt für die Gleichstellung (Hg.). München/Mering
- Ergenzinger, Rudolf (1993): Arbeitszeitflexibilisierung - Konsequenzen für das Management. Bern/Stuttgart/Wien
- Friedel-Howe, Heidrun (1993): Arbeitszeitflexibilisierung bei Führungstätigkeiten; in: Rainer Marr (Hg.): Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme. Berlin, 413-424
- Gaugler, Eduard, Gerd Gille, Paul Herwig (1981): Teilzeitarbeit. Forschungsbericht über die wissenschaftliche Begleituntersuchung zum Modellversuch „Teilzeitbeschäftigung“. Mannheim
- Hadler, Antje (1995): Frauen & Führungspositionen: Prognosen bis zum Jahr 2000; eine empirische Untersuchung betrieblicher Voraussetzungen und Entwicklungen in Großunternehmen. Frankfurt a. M./Berlin/Bern/New York/Paris/Wien
- Hess, Martin (1988): Individuelle Arbeitszeitsysteme für Führungskräfte. Grüşch (Schweiz)

- Hüttemann, Frank (1997): *Zeitverhalten und Zeitverständnis von Führungskräften in Organisationen*. Frankfurt a. M./Berlin/Bern/New York/Paris/Wien
- Ley, Katharina (1989): *Teilzeitarbeit*; in: Jürg Baillod u.a.: *Handbuch Arbeitszeit. Perspektiven - Probleme - Praxisbeispiele*. Zürich, 97-106
- Mackenzie, R. Alec (1974): *Die Zeitfalle: sinnvolle Zeiteilung und Zeitznutzung*. Heidelberg
- Müller-Böling, Detlef (1990): *Informations- und Kommunikationstechniken für Führungskräfte: Top-Manager zwischen Technikeuphorie und Tastaturphobie*. München/Wien
- Ramme, Ingrid (1990): *Die Arbeit von Führungskräften: Konzepte und empirische Ergebnisse*. Bergisch-Gladbach/Köln
- Smentek, Martin (1991): *Arbeitszeit - Flexibilisierung. Zwischen „kapitalistischer Zeitökonomie“ und „sozialer Zeitstruktur“*. Hamburg
- Staehle, Wolfgang (1990): *Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München, 5. Auflage
- Straumann, Leila D., Monika Hirt, Werner Müller (1996): *Teilzeitarbeit in der Führung. Perspektiven für Frauen und Männer in qualifizierten Berufen*. Arbeitswelt, Band 12, Zürich
- Stümpel, Burkhard u. a. (1988): *Teilzeitarbeitende Männer und Hausmänner. Motive und Konsequenzen einer eingeschränkten Erwerbstätigkeit von Männern*. Berlin
- Teriet, Bernhard (1978): *Zeitökonomie, Zeitsouveränität und Zeitmanagement in der Bundesrepublik Deutschland - eine Zwischenbilanz*; in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 32, 2, 112-118
- Welters, Ralf, Wittig, Jörg-Arolf (1997): *Flexible Arbeitszeiten als umfassendes Modell für Führungskräfte, Verwaltung und Produktion*; in: Joachim Gutmann (Hg.): *Flexibilisierung der Arbeit*. Stuttgart, 171-183

Anschriften der VerfasserInnen:

Prof. Dr. Thomas Breisig
 Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
 FB Wirtschafts- und Rechtswissenschaften
 Postfach 2530
 26111 Oldenburg

Dipl.-oec. Susanne Kohn
 Universität GH Essen
 FB Wirtschaftswissenschaften
 Lehrstuhl für allg. Betriebswirtschaftslehre,
 Personalwirtschaft
 45117 Essen

Schlagwörter: Arbeitszeit, Führungskräfte, Teilzeitarbeit

Hinweis: Die Zeitschrift ARBEIT hat einen Preis für den besten Aufsatz ausgeschrieben. Zu Beginn des Heftes sind die Bedingungen beschrieben.